

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA - UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - CADM

**EVIDÊNCIAS DA LÓGICA *EFFECTUATION* NA CRIAÇÃO DE  
NOVOS NEGÓCIOS: Um estudo com músicos empreendedores na cidade  
de Joao Pessoa/PB**

MARIA ESTER MENESES ROLIM

João Pessoa

Maio 2018

MARIA ESTER MENESES ROLIM

**EVIDÊNCIAS DA LÓGICA EFFECTUATION NA CRIAÇÃO DE  
NOVOS NEGÓCIOS: Um estudo com músicos empreendedores na cidade  
de Joao Pessoa/PB**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos  
requisitos necessários à obtenção do grau de  
Bacharela em Administração, pelo Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade  
Federal da Paraíba / UFPB.

**Orientador:** Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa

Maio 2018

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M543e Meneses Rolim, Maria Ester.

Evidências da lógica effectuation na criação de novos negócios: Um estudo com músicos empreendedores na cidade de João Pessoa/PB / Maria Ester Meneses Rolim. – João Pessoa, 2018.  
32f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Empreendedorismo. 2. Músicos Empreendedores. 3. Effectuation. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

**Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do  
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)**

## **Folha de Aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluno:** Maria Ester Meneses Rolim

**Trabalho:** Evidências da Lógica Effectuation na criação de novos negócios: Um estudo com músicos empreendedores na cidade de João Pessoa/PB

**Área da pesquisa:** Administração Empreendedora

**Data de aprovação:**

### **Banca Examinadora**

---

Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

---

Examinadora: Paula Luciana Sanches

DEDICO:

As minhas filhas, Mariana e Malu, que iluminam os meus pensamentos diários.

A minha avó, Maria, (*In Memoriam*) por me ensinar a enfrentar a vida com perspectiva.

Ao meu companheiro, Jonas, que caminha sempre ao meu lado, me apoiando.

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Rosivaldo de Lima Lucena, pela orientação, por seu grande desprendimento por ajudar-me e pela amizade sincera.

Aos professores do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal da Paraíba por todo o conhecimento que adquiri nesse período.

Aos empreendedores entrevistados que disponibilizaram o seu tempo em prol da ajuda com a minha pesquisa.

Aos meus colegas de graduação que tornaram um período de grande esforço em algo alegre e divertido.

# **EVIDÊNCIAS DA LÓGICA EFFECTUATION NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS: Um estudo com músicos empreendedores na cidade de Joao Pessoa/PB**

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo verificar as evidências da lógica *Effectuation* na criação de negócios criados por músicos empreendedores na cidade de João Pessoa. A lógica *Effectuation* pretende mostrar como se dá, o processo de tomada de decisão dos empreendedores na criação de seus negócios. Para tal, foi utilizado um questionário estruturado aplicado aos músicos empreendedores e para análise, usou-se a técnica de análise de conteúdo das entrevistas. A conclusão, é que existem evidências de que os músicos empreendedores entrevistados utilizaram-se da lógica *Effectuation* na criação de suas empresas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Músicos Empreendedores. *Effectuation*.

## **ABSTRACT**

This work aims to verify the evidence of the logic *Effectuation* in the creation of businesses created by entrepreneurial musicians in the city of João Pessoa. The logic *Effectuation* intends to show how, the decision-making process of the entrepreneurs in the creation of their businesses takes place. For that, a structured questionnaire was used applied to the enterprising musicians and for analysis, the technique of content analysis of the interviews was used. The conclusion is that there is evidence that the enterprising musicians interviewed used logic *effectuation* in the creation of their companies.

**Key words:** Entrepreneurship. Entrepreneurial Musicians. *Effectuation*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 PROCESSO CAUSAL	15
Figura 2 PROCESSO <i>EFFECTUATION</i>	15
Figura 3 MODELO ESTRATÉGICO, DINÂMICO E INTERATIVO	16



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	18
Quadro 2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO	19
Quadro 3 CLAREZA DE OBJETIVOS INICIAIS	20
Quadro 4 TOLERÂNCIA A PERDAS E INVESTIMENTOS INICIAIS	21
Quadro 5 QUEM SÃO: SERVIÇOS TEM IDENTIDADE PRÓPRIA	22
Quadro 6 O QUE CONHECEM: EXPERÊNCIA NO RAMO	23
Quadro 7 QUEM CONHECEM: REDES SOCIAIS / PARCEIROS DE NEGÓCIO	24
Quadro 8 SUPRESAS E DIFICULDADES INICIAIS	24

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 COMPREENSÃO DA CRIAÇÃO DE EMPRESA À LUZ DA  
LÓGICA *EFFECTUAL*

25

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>CNPJ</b>	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
<b>MEI</b>	Microempreendedor Individual
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>CNAE</b>	Classificação Nacional de Atividades Comerciais
<b>SESC</b>	Serviço Social do Comércio
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	11
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
2.1.	EMPREENDEDORISMO .....	12
2.2.	MÚSICOS EMPREENDEDORES .....	13
2.3.	ABORDAGEM <i>EFFECTUATION</i> .....	14
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	17
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	18
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
6.	REFERÊNCIAS .....	26

## 1 INTRODUÇÃO

Detectar uma oportunidade, criar um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados (DORNELAS, 2008), acreditando que vai dar certo, está no âmago do empreendedor, e segundo economistas não existe desenvolvimento econômico sem que na sua base existam líderes empreendedores (BAGGIO & BAGGIO, 2014).

Ninguém nasce empreendedor, aprende-se ao longo da vida, seja com a família, escola ou com os amigos, é o resultado de trabalho, talento e reserva econômica (FELIPPE, 1996). Apesar de existirem relatos de que o empreendedorismo existe desde a antiguidade, o estudo desse fenômeno intensifica-se a partir da década de 80 com autores como Gartner (1985), Schumpeter (1988), Fillion (1999) e Dornelas (2001), entre outros.

O empreendedorismo abrange vários campos, algumas vezes o empreendedor age por uma necessidade como é o caso do músico que precisa ter uma empresa para gerenciar o seu trabalho criativo, ou por oportunidade, quando o músico a partir de sua experiência, enxerga uma oportunidade no mercado que está inserido e resolve criar o seu negócio.

O negócio da música gera renda para milhares de pessoas ao redor do mundo, no entanto, geralmente o músico é quem ganha menos dinheiro nesse mercado, e ser músico não é mais só ensaiar e tocar (SALAZAR, 2010).

Enquanto isso, a maioria dos contratantes exige que o músico seja formalizado, ou seja, tenha CNPJ, ou uma empresa que o represente. A Lei Complementar 128/2008 criou o microempreendedor individual (MEI) que paga impostos fixos mensais até um faturamento de R\$ 81.000,00 ao ano e na sequência veio o simples da cultura que reduziu a carga tributária para microempresas culturais de 17,5% para 6% através da Lei Complementar 133/2009.

Segundo dados do SEBRAE, em 2010 eram 1.091 profissionais brasileiros registrados como microempreendedor na categoria cantor/músico independente (CNAE 9001-9/02), em 2011 já eram 4.222 formalizados nessa categoria. Na categoria de produção musical eram 5.650 em 2010 e pulou para 9.995 em 2011, muito pouco ainda se pensarmos que vivemos em um país continental e a nossa produção cultural é vasta, mas um grande passo considerando que as mudanças com inovações tecnológicas, estão enfraquecendo alguns setores da cadeia produtiva como as gravadoras e consequentemente, exigem do músico saberes, competências e habilidades relativas a um empreendedor, o que exige desses profissionais uma formação inicial diferenciada ou uma formação continuada voltada para a aquisição desses saberes, competências e habilidades (CÔRTEZ *et al.*, 2010).

Dentro dessa temática do empreendedorismo, devemos sempre levar em consideração o entendimento do sucesso e do fracasso na abertura de empresas, e um fator é de suma importância para obtenção do sucesso do projeto; o planejamento, pois com ele o empreendedor irá definir os rumos a serem tomados para execução das ações.

Além de que, há de se levar em consideração, algumas qualidades do empreendedor: “Diversas características de personalidade que tipificam o perfil do empreendedor podem ser consideradas qualidades essenciais ao sucesso do empreendedor e consequentemente do empreendimento” (PEREIRA, 1995). Tais como criatividade, autoconfiança, capacidade de assumir riscos e a possibilidade de detectar tendências futuras, dentre outras.

No entanto, é importante ressaltar também que existe um consenso entre acadêmicos e praticantes do empreendedorismo de que é impossível chegar a um consenso definitivo a respeito da forma ideal de se estabelecer um novo empreendimento (TASIC, 2007).

Os ambientes e os mercados sobre os quais os empreendedores atuam são essencialmente incertos (TASIC, 2007). O empreendedor necessita dirigir e gerenciar os

negócios utilizando uma administração diferenciada e dinâmica e de uma forma criativa e inovadora, valendo-se das inovações tecnológicas criadas pela sociedade atual (PELOGIO, *et al.*, 2015).

Sendo assim, é importante conhecer os processos de criação de empresas, para entender como os empreendedores tomam suas decisões, ou em que se baseiam para a tomada de decisão.

Um dos estudos mais recentes sobre empreendedorismo foi proposto por Sarasvathy (2001a, 2001b), no qual propõe um modelo de decisão denominado de *Effectuation*, que consiste em uma alternativa ao modelo de decisão clássico que se baseia no princípio de causalidade (PELOGIO & ROCHA, 2016). Sendo assim, o modelo de decisão *Effectuation* surge como um modelo alternativo para a análise de criação de empresas, sendo muitas vezes mais adequado ao contexto atual (PELOGIO & ROCHA, 2016).

Baseado nessa composição, o presente estudo foi norteado pela seguinte questão de pesquisa: ao longo da criação de suas empresas, os músicos empreendedores da cidade de João Pessoa/PB utilizaram processos decisórios alinhados à lógica *Effectuation*?

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo já passou por algumas modificações ao longo dos séculos, desde sua origem na França até os dias de hoje. *Enter-preneur*, palavra que deu origem ao termo, já foi usado para referir-se “àquele que incentiva briga”. No século XVII, o empreendedor estava ligado à pessoa que tomava responsabilidade e coordenava uma operação militar (VERGA; SILVA, 2014), mas nessa época o termo não era aplicado nem para mercadorias, nem para pessoas envolvidas com a manufatura (HOSELIZT, 1952).

Foi no século XVIII que houve de fato uma mudança, nesse período, o termo passa a estar ligado àquele que identificava uma oportunidade de negócio e assumiam riscos (SCHUMPETER, 2002).

Dentro desse cenário, o empreendedorismo foi evoluindo a partir de ideias que dominavam à época, com destaque para três eras distintas; Era Econômica (1870-1940), Era Ciências Sociais (1940-1970), e Era Estudos de Gestão (1970-)(VERGA; SILVA, 2014).

Na Era Econômica, Richard Cantillon define o empreendedor capitalista como um homem racional capaz de enfrentar o desafio do risco com foco nas incertezas (ZEN; FRACASSO, 2008), Jean Baptiste Say (ZEN; FRACASSO, 2008), reconhece a função econômica do empresário, pois segundo ele, o empresário é aquele que aproveitando-se dos conhecimentos disponibilizados pelos cientistas, reúne e combina diferentes meios de produção para criar produtos úteis. Com Schumpeter, o empreendedor é associado definitivamente ao conceito de inovação, para ele, o empreendedor não é o gerente ou o diretor da firma, mas um líder que toma a iniciativa, tem autoridade e faz previsão (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

A Era das Ciências Sociais marca a entrada de estudiosos das áreas de psicologia e ciências sociais, que passam a estudar o empreendedor como um indivíduo e os traços de sua personalidade, com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre motivação e o comportamento humano (BAGGIO & BAGGIO, 2014). Dois autores se destacam nesse período, Max Weber, que via nos empreendedores pessoas independentes, cujo papel de

liderança nos negócios induzia a uma fonte de autoridade formal e David C. McClelland que via o desejo de realização como força motriz que controlava toda a razão.

A Era dos Estudos de Gestão foi e está sendo marcada por mudanças políticas, econômicas e tecnológicas (VERGA; SILVA, 2014), e por isso, o termo empreendedorismo torna-se um tema dominante e tem despertado o interesse de estudiosos de várias áreas.

Ela é reconhecida como a era de ‘base multidisciplinar’, por isso envolve pesquisas sobre redes de acesso a informação, oportunidades, fatores econômicos e sociológicos, dentre outros. Alguns autores como Julien (2010) volta seus estudos dando importância às raízes do empreendedorismo como a economia, ciência do comportamento e sociologia, pois entende que o fenômeno é muito complexo para ser analisado apenas de um ponto de vista.

O fato é que, não existe um consenso ainda e para estudiosos como Landström e Benner (2010), há a necessidade de pesquisas sistemáticas direcionadas a uma melhor compreensão do fenômeno, ou, como sugerem Shane e Vankataraman (2000), é necessário transpor tais visões e lançar mão de uma teoria mais complexa (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

## 2.2 Músicos Empreendedores

A música talvez seja a expressão artística mais presente no cotidiano da sociedade, abrangendo todas as classes sociais de qualquer lugar e consumida por todas as faixas etárias. Até o século passado, o processo na cadeia produtiva da música se dava principalmente entre dois agentes, o músico que detinha os instrumentos para a realização de seu trabalho até a etapa final, onde se dá o consumo (REQUIÃO, 2016), e a produção, na figura da gravadora que detinha todo o poder sobre a produção do artista e era responsável por financiar a gravação e promover o produto (SALAZAR, 2010), ou seja, se o artista estivesse contratado por uma grande gravadora, ele não precisaria se preocupar com aspectos administrativos, ela cuidava de todo o processo (REIS *et al.*, 2010). Nos últimos anos, com o aparecimento de novas tecnologias, principalmente a da informação, está sendo reconfigurada essa cadeia. Os músicos passam a ter acesso a equipamentos de baixo custo com ótima qualidade para implementação de estúdios caseiros, o advento da internet que permitiu a divulgação e distribuição de suas músicas diretamente sem intermediários, representam a grande oportunidade para músicos independentes, aqueles que não tem vínculo com grandes gravadoras, e até mesmo artistas já consagrados passam a fazer uso dessas novas tecnologias para gerenciar suas próprias carreiras. Para Salazar (2010, p. 39):

Desde a década de 70, com o movimento punk, o lema DIY (Do It Your self – faça você mesmo) contagiou uma multidão de pessoas que tomaram coragem para empreender seu próprio talento. Esse lema ganhou força nos anos 90, consolidando-se na primeira década do século XX, com o surgimento de quatro fatores que contribuíram para a queda de barreiras na indústria fonográfica: massificação da informática, com o computador pessoal; acesso a tecnologias de produção, com softwares de gravação; desenvolvimento da comunicação, com a banda larga e a telefonia móvel; ferramentas de divulgação e distribuição – Google, MySpace, Youtube, Orkut.

O setor musical está se transformando em uma organização aberta e não linear no âmbito de sua produção (WINTER, 2012), enquanto grandes gravadoras tentam remodelar suas atividades e adaptar o constante redesenho da revolução digital (OLIVEIRA; SCAVARDA, 2017), a maioria dos músicos está criando situações explorando a sua

criatividade pensando em oportunidade de crescimento do seu público e impulsionamento da sua carreira. O músico pop Robyn e a cantora Björk por exemplo introduziram aplicativos inovadores que permitem ao público gravar e editar em suas músicas (WIKSTRÖM, 2012).

Porém, essas mudanças que vem acontecendo, exigem do músico saberes, competências e habilidades (REIS *et al.*, 2010), o músico agora necessita ser seu próprio empresário, agente ou produtor executivo (SALAZAR, 2010), e o primeiro passo para isso é a formalização, hoje a necessidade de o artista legalizar sua atividade musical é um caminho sem volta (SALAZAR, 2010). Para realizar uma contratação, órgãos públicos das três esferas, SESC, SEBRAE, e algumas empresas privadas de grande porte contratam exclusivamente empresas formais com CNPJ. De acordo com Salazar (2010, p. 17):

A figura do empreendedor individual é a grande chance do músico independente formalizar sua atividade, ter CNPJ, contratar direto com a Administração pública e ter acesso ao crédito e a outros serviços bancários. A criação do instituto do empreendedor individual visa, basicamente, a atingir os trabalhadores informais, trazendo-os para a formalidade, a fim de que sejam alcançados pela proteção da Previdência Social.

Segundo dados do SEBRAE, em janeiro de 2018, existiam 91.023 pequenos negócios formalizados operando na indústria da música no Brasil, e dentre essas, a atividade de produtor musical, CNAE 9001-9/02, que abrange também as atividades de músicos independentes, representa hoje 30% do total dos pequenos negócios na indústria da música.

Diante desse contexto vimos que, a princípio o músico empreendedor parte de uma necessidade e a partir daí, descobre ou cria oportunidades para explorar e desenvolver suas carreiras. Muitos negócios não se iniciam com o objetivo imediato de gerar lucro, mas sim, de preencher um espaço no mercado.

### 2.3 Abordagem *Effectuation*

Até pouco tempo, tinha-se a ideia de que procedimentos e atitudes padronizadas bastavam para o sucesso nos negócios (PELOGIO & ROCHA, 2016). No entanto, essa lógica encontra-se em processo de transformação, uma vez que, a forma como as empresas são criadas hoje diferem das encontradas no passado. Muitas vezes, as incertezas do ambiente tornam o processo de escolha e decisão ambíguo, assim como os objetivos estabelecidos (CHERUBIM, 2002). A tomada de decisão num ambiente dinâmico e incerto requer do empreendedor múltiplas decisões independentes e simultâneas ao mesmo tempo.

Explorar como acontece o processo de criação de uma empresa pode esclarecer algumas questões a respeito do processo empreendedor e da estratégia empresarial (TASIC, 2007). Partindo desse pressuposto, a autora Sarasvathy (2001a, 2001b) apresenta uma proposta contendo um modelo de decisão que se opõe ao modelo clássico, denominado por ela de *Effectuation*.

Segundo Sarasvathy (2001a, 2001b e 2008), os modelos clássicos de decisão consideram um determinado efeito como dado e se concentram na seleção de causas que possam produzir o efeito desejado. O modelo de decisão *Effectuation* considera um conjunto de causas como dados e se concentra na seleção dos possíveis efeitos que podem ser criados com aquele conjunto de causas. Em outras palavras *Effectuation* não assume objetivos predeterminados e claramente específicos. Os objetivos emergem como parte de negociações com parceiros (PELOGIO *et al.*, 2013).



A diferenciação entre os processos clássico ou causal e *effectuation* está representada esquematicamente pelas figuras 1 e 2, respectivamente.

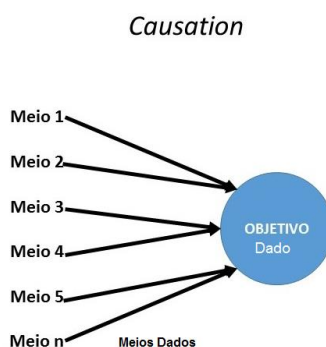


Figura 1 – Processo Causal

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001a, 2001b)

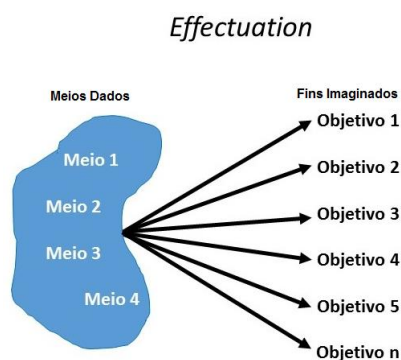


Figura 2 – Processo Effectuation

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001a, 2001b)

Conforme Pelgio & Rocha (2016);

O modelo estratégico, dinâmico e interativo, *Effectuation*, delineia um processo específico de como as organizações podem criar ou fazer sob incerteza. O processo é orientado à ação, intersubjetivo e, sem usar modelos preditivos, transforma o meio organizacional do empreendedor em novos conjuntos de meios/fins construídos.

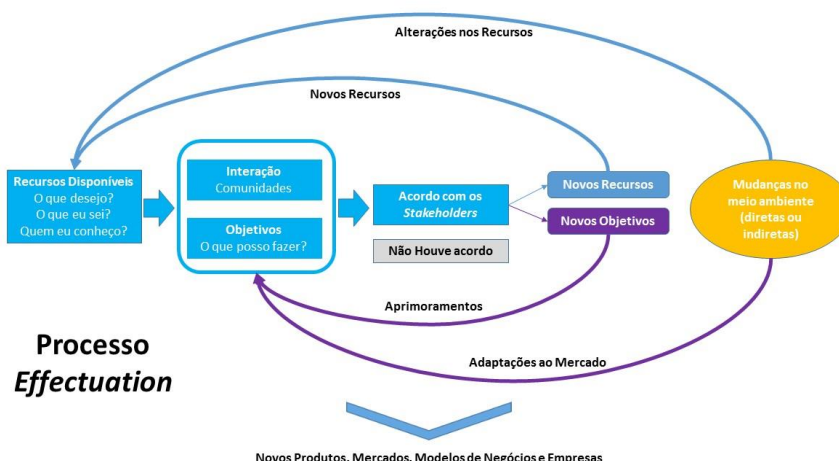


Figura 3 – Modelo estratégico, dinâmico e interativo, *Effectuation*

Fonte: Sarasvathy (2008)

De acordo com a Figura, a lógica *effectuation*, parte de três categoria básicas de meios do empreendedor e dos stakeholders: identidade, conhecimento e redes sociais. Os empreendedores começam por quem eles são, o que eles conhecem e quem eles conhecem de forma a imaginar coisas que eles possam vir a realizar. Isso reflete uma ênfase em eventos futuros que eles podem controlar ao invés de prever (SARASVATHY, 2008).

Para a autora, a lógica *Effectuation*, resume-se em quatro princípios:

- Perdas aceitáveis, ao invés de retornos esperados: modelos baseados em causalidade baseiam-se na maximização do retorno potencial de uma decisão, selecionando estratégias ótimas (que otimizem a relação meios/retorno). Na lógica *effectuation*, o tomador de decisão (o empreendedor, no caso) determina previamente um nível de perda aceitável e experimenta tantas estratégias quanto possíveis, dadas a limitada dotação de recursos disponíveis. O *effectuator* prefere opções (estratégias) que criem mais opções no futuro do que aquelas que maximizam o retorno esperado no presente.
- Alianças estratégicas, ao invés de análises competitivas: os modelos de causalidade, como o modelo de estratégia de Porter (1980), enfatizam análises competitivas detalhadas (em várias dimensões) sobre a competição em determinado mercado. A lógica *effectuation*, por outro lado, enfatiza alianças estratégicas e pré-comprometimentos com stakeholders, como uma forma de reduzir e/ou eliminar incertezas e construir barreiras que reduzam a competição num determinado mercado (diminuindo a concorrência).
- Exploração de contingências, ao invés da utilização de conhecimento pré-existente: quando o conhecimento pré-existente, tal como experiência pessoal ou o domínio de uma nova tecnologia, representa a principal fonte de vantagem competitiva, modelos de causalidade podem ser preferíveis. A lógica *effectuation*, entretanto, pode ser um processo mais apropriado para explorar contingências que surgem inesperadamente ao longo do tempo.
- Controlar um futuro imprevisível, ao invés de prever um futuro incerto: os processos decisórios baseados na causalidade se baseiam nos aspectos previsíveis de um futuro incerto. A lógica para usar os processos baseados na causalidade é: na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo. A lógica *effectuation*: na medida em que nós podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.

No momento da criação das empresas, muitas vezes o empreendedor não tem a consciência que está usando uma estratégia causal ou *effectual*, pois de acordo com a abordagem *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a, 2001b, SARASVATHY *et al.*, 2005, SARASVATHY, 2008) e PELOGIO *et al.* (2011) observa-se uma ambiguidade inicial de objetivos no momento da criação da empresa. A abordagem *Effectuation* sugere que existam apenas objetivos vagos no início e conexões específicas dos fundadores com os meios/recursos, em relação ao tipo de empresa formada a partir de “quem eu sou”, “o que eu sei” e “quem eu conheço” (SARASVATHY, 2001a, 2001b, 2008). De acordo com o estudo de Pelogio *et al.* (2011) os empreendedores têm o objetivo geral de ter uma empresa, mas a noção de como esta empresa gerará receitas e em quais mercados eles irão atuar, muitas vezes é vago.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, pois descreve determinado fenômeno visando entender sua relevância. Busca, ainda, familiarizar-se com o fenômeno, aumentar a gama de conhecimento sobre o objeto proposto e possibilitar o surgimento de novas ideias a serem aprofundadas em trabalhos futuros (VERGARA, 2004). Segundo Martins, Mello e Turrioni (2014) a finalidade primária de uma pesquisa descritiva não é a criação de teorias, embora por meio dos fatos descritos ela possa fornecer sugestões úteis para a construção e refinamento da teoria. A pesquisa também é um estudo de casos múltiplos ou estudo multicase. O estudo de caso, visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (GIL, 2007). Este trabalho tem os músicos empreendedores da cidade de João Pessoa/PB e suas empresas como elementos estudados, onde se buscou respostas para a problemática levantada.

Tendo em vista o tema e o objetivo definidos para o estudo, o método de pesquisa utilizado é o qualitativo, apoiando-se em técnicas de coleta de dados. De acordo com Neves (1996, p.01), a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos. Ela serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos. A pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201). O estudo foi desenvolvido a partir de uma entrevista estruturada, onde todas as questões são previamente planejadas e têm uma relação direta e objetiva com os critérios da seleção, as mesmas questões são colocadas a todos os candidatos, pela mesma ordem e exatamente da mesma forma, o que confere mais consistência dos dados e facilidade de análise de dados. Este estudo recorreu a uma seleção proporcional de sujeitos em função da relevância que estes apresentavam em relação ao tema abordado. Isso revela que os sujeitos foram escolhidos por sua representação social e teórica dentro da situação considerada. A aplicação do questionário se deu através de abordagem presencial, entre os dias 02 e 30 de abril de 2018, os sujeitos participantes desta pesquisa foram quatro homens e uma mulher empreendedora, que atuam na cidade de João Pessoa/PB, músicos e musicista e proprietários(a) de empresas distintas, que atuam dentro do mercado da música. Os nomes desses empreendedores foram trocados para Marcos, Roberto, Pedro Sônia e Daniel, para preservar as suas identidades. A escolha dessas pessoas se deu porque são músicos, abriram seus negócios na área de música e contam com o reconhecimento no mercado local e até fora dele pelo trabalho que desempenham. Após a seleção dos sujeitos, partiu-se para a coleta de dados e o uso de técnicas de pesquisa orientadas para obtenção do material sobre o assunto da

investigação (GONÇALVES, 2005). Quanto à finalidade desta pesquisa, esta foi classificada como básica pura, onde busca-se apenas aprofundar o conhecimento disponível na ciência como forma de preencher a ausência de estudos sobre a abertura de empresas por músico na cidade de João Pessoa/PB. Quanto ao processo de tratamento de análise dos dados, foi escolhida a técnica de análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento (CAMPOS, 2004), onde os dados foram ordenados e analisados.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

No Quadro 1 são apresentados os perfis dos músicos empreendedores que atuam em João Pessoa.

Quadro 1 – Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa.

Empreendedor(a)	Idade	Estado Civil	Nível de Escolaridade e área de Formação	Ocupação Anterior
A (Marcos)	45	Casado	3º grau Bacharel em Música (violão)	Músico profissional
B (Roberto)	45	Casado	3º grau Bacharel em Música (saxofone)	Músico profissional. Gestor Setor Público (área de eventos)
C (Pedro)	25	Casado	3º grau Serviço Social	Músico autodidata
D (Sônia)		Casada	3º grau Bacharela em Música (piano)	Professora universitária Gestora Administrativa (OSPB) Regente de Coral
E (Daniel)	36	Solteiro	2º grau Ensino médio	Músico autodidata

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Como observado no Quadro 1, a atividade exercida pelos entrevistados foi relevante para a criação dos seus negócios. Em todos os casos eles já dispunham de uma certa experiência no ramo de atividade na qual abririam suas empresas.

Observou-se também que eles mesmo gostando que que faziam, reconheceram uma oportunidade para desenvolver um novo mercado, usar uma nova matéria-prima ou desenvolver um novo meio de produção (BARON; SHANE, 2007), nesse sentido, os empreendedores tentam criar valor e fazer uma contribuição quando reconhecem uma oportunidade, um mercado a ser explorado (MACHADO *et al*, 2003).

Os dados relativos ao perfil dos entrevistados coincidem com os de outros estudos, principalmente nos seguintes aspectos: nível de escolaridade e estado civil, pois, em sua

maioria o músico que resolve abrir um negócio tem formação universitária e é casado(a) (MACHADO et al, 2003).

No Quadro 2, é traçado o perfil das empresas criadas por esses empreendedores.

Com relação às atividades desenvolvidas, todas estão voltadas para a área de música, como uma tendência, onde não houvesse outra possibilidade possível de negócio, e são empresas já estabelecidas no mercado. Segundo o GEM (2013), os empreendedores estabelecidos administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos).

Quadro 2 – Caracterização das Empresas em Estudo.

Empresa	Tipo de Empresa	Serviços Oferecidos	Ano de Criação da Empresa
A	Estúdio de Gravação	Produção e Gravação de música (gravação, mixagem e masterização de áudio)	2002
B	Café Bar Cultural	Apresentação de shows musicais com artistas locais e alguns de outros estados.	2016
C	Estúdio de Gravação	Mixagem musical, Finalização musical, produção fonográfica, direcionamento de carreira.	2015
D	Escola de Música	Cursos para crianças e adultos de piano, teclado, violino, guitarra, baixo, bateria, dentre outros, técnica vocal e musicalização infantil.	1992
E	Estúdio de Ensaio	Estúdio para ensaio de músicos e bandas.	2012

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

De acordo com a pesquisa, a realização pessoal e a vontade de fazer algo em prol da comunidade, foram as principais razões apontadas pelos empreendedores(a), ou seja, foram motivados pela oportunidade, e esses empreendedores por oportunidade abrem empreendimentos a partir da experiência que possuem (MACHADO *et al.*, 2010). Todos já tinham se realizado nas suas carreiras e buscavam algo mais, e encontraram com a abertura de sua empresa esses complemento, uma vez que, não deixaram de exercer a carreira de músico(ista).

No caso de músicos(istas) existe um forte e interessante paralelo entre suas habilidades musicais e as competências empresariais apresentando fortes características comuns como autodisciplina; atenção aos detalhes; capacidade de serem excelentes ouvintes,

e assim estarem sempre aprendendo e se desenvolvendo; capacidade de assimilar bem as críticas; persistência e foco; autoconfiança e elevada autoestima, dentre outras, características essas que são necessárias tanto para a carreira de músico como para a gestão de um negócio.

A partir do Quadro 3, iniciamos a análise com as evidências de *effectuation*. Sarasvathy (2001a, 2001b) argumenta que, ao usar o processo *effectuation*, o empresário começa com uma aspiração generalizada, e em seguida tenta atender essa aspiração usando os recursos que ele tem a sua disposição imediata. O objetivo geral não está claramente previsto no início e aqueles que utilizam os processos *effectuation* permanecem flexíveis, aproveitam as vantagens contingenciais mentais à medida que surgem e aprendem como vão (MARKOVA *et al*, 2011). Os comentários apresentados no Quadro 3 dos músicos(ista) que empreendem em João Pessoa a respeito da clareza de objetivos mostra essa ambiguidade.

Quadro 3 – Clareza de Objetivos Iniciais.

Empreendedores(a)	Falas
Marcos	“Buscar uma atividade financeira mais perene na área musical em conjunto com o desejo de produzir a música local.”
Roberto	“Criação de um espaço voltado para a produção independente da música paraibana.”
Pedro	“Vontade de modificar a cena musical e expor meu trabalho.”
Sônia	“Eu tinha um coral junto com meus filhos e sobrinhos, que foi acabando, mas eu queria dar continuidade ao trabalho, e já tinha toda a documentação então pensei, eu sou muito inquieta, eu vou ver se dar certo, eu vou fazer uma escola ... eu tinha dúvidas, mas falei com meu pai que falou: você sabe fazer.”
Daniel	“Eu tinha um trabalho musical, a gente tinha necessidade de ensaiar toda semana, eu tive a idéia de ter um estúdio pra ensaiar.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Alguns autores apontam a possibilidade de cada indivíduo possuir uma capacidade de agência (BERGER; LUCKMANN, 1967; GIDDENS, 2003) e que tem a possibilidade de criar novos arranjos em seu ambiente, sendo eles empresas ou mercados (SARASVATHY, 2001a, 2001b; SCHUMPETER, 1934), ou seja, o empreendedor ao invés de tentar prever o futuro, trabalha com os recursos (‘quem eu sou’, ‘o que eu sei’ e ‘quem eu conheço’) para controlá-lo.

No geral, todos os entrevistados neste estudo tinham a ideia de criar um negócio, mas a noção de como seria a empresa ainda era algo vago, eles queriam fazer. A abordagem também sugere que os empreendedores fazem muito poucas pesquisas de mercado e/ou previsões a respeito do valor potencial das escolhas alternativas disponíveis e do modelo de negócio (SARASVATHY, 2008), sendo assim, o resultado encontrado confirma a abordagem *effectuation*, pois, dos cinco entrevistados, apenas um (Pedro) fez um plano de negócios antes

de iniciar a empresa. Os empreendedores estavam mais interessados em incrementar o serviço que iriam desenvolver do que no modelo de negócio que iriam seguir.

No Quadro 4, a análise se dá através das respostas para a categoria “Tolerância às Perdas e Investimentos Iniciais”. Na abordagem *effectuation* os empreendedores tendem a priorizar mercados que minimizem o dispêndio de tempo, esforço e dinheiro. Com isso eles não focam os retornos desejados, mas o quanto estão dispostos a perder (READ et al, 2011), ou seja, calculam o potencial negativo e arriscam apenas no que estão dispostos a perder (MACHADO et al, 2011), e devido a limitação de recursos eles experimentam tantas estratégias quanto possíveis, visando mais opções no futuro do que aquelas que maximizam o retorno esperado no presente (MIGUEL et al, 2016). Com base nas respostas dos(a) empreendedores(a), não há a preocupação em perder tempo e dinheiro no investimento, eles estavam apostando em algo que acreditavam e num mercado um tanto já conhecido devido a experiência que possuíam como músico(ista), as perdas seriam talvez a ausência de clientes no começo da empresa. Com exceção do Marcos que usou uma poupança pessoal, os demais usaram o salário de empregos anteriores para dar início ao negócio comprovando assim a lógica *effectuation* de que o empreendedor começa com poucos recursos e se utilizaram de várias estratégias para alcançar o seu objetivo.

Quadro 4 – Tolerância a Perdas e Investimentos Iniciais.

Empreendedores(a)	Falas
Marcos	“Usei uma poupança pessoal, e não tinha idéia de quanto iria ganhar ou perder. O crescimento do estúdio foi gradativo e o aprendizado se deu ao longo desse processo.”
Roberto	“Não tinha ideia de quanto ia ganhar ou perder, até mesmo porque não tinha nenhuma experiência neste seguimento, somente em programação cultural. Meu investimento inicial foi através de parcerias. Alguns parceiros equiparam o espaço com o que era necessário para o funcionamento do mesmo, e outros com os produtos para a comercialização, em troca da divulgação de sua marca nos espaços do Café. E também com recursos próprios fruto do trabalho como músico e como gestor.”
Pedro	“Sim eu tinha idéia dos riscos e prejuízos da atuação no espaço. Meu investimento inicial se deu através da renda do meu trabalho.”
Sônia	“Nunca tive meta, minha meta era, se pagar as despesas tá bom, vamos pra frente. Até hoje é assim. Eu praticamente não fiz investimento, eu dava aula de teclado sem teclado, o aluno trazia o seu teclado, o piano eu trouxe de casa. Era uma casa alugada, meu marido depois comprou a casa pra mim. O que ia sobrando eu ia comprando instrumentos. Eu vou fazendo investimento dentro do que ela pode ter, não boto dinheiro dentro.”
Daniel	“Como é um trabalho familiar, trabalha meu pai, irmão e sobrinho, a gente não tinha muita ideia não, cada um ia oferecendo o que tinha. Todo emprego que arranjava guardava um pouco, trabalhei em várias coisas de vendedor de plano de saúde até de pedreiro para poder juntar o dinheiro que precisava para montar o estúdio. Quando eu era demitido, aproveitava o tempo do seguro desemprego pra ir montando o estúdio.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Observa-se com clareza no estudo que os(a) entrevistados(a) optaram por abrir uma empresa com os recursos que possuíam, sem terem em mente quais seriam os retornos que receberiam, ou quanto perderiam e como essas perdas iriam te afetar, corroborando com a abordagem *effectuation* que diz que a vontade de ter uma empresa e se tornar um empreendedor ocorre antes da definição clara de uma ideia de negócio ou oportunidade a ser explorada (SARASVATHY, 2008).

Dentre os três meios que o empreendedor dispõe para atingir o seu objetivo, o primeiro é ‘Quem ele é’, que identifica suas características pessoais, gostos e habilidades. Os empreendedores tendem a explicar a escolha de determinado curso de ação mais com base na própria identidade do que nas suas preferências (MACHADO et al, 2011). Segundo Sarasvathy e Dew (2005, p.393):

A diferença reside na relação entre preferências por determinados resultados e preferências por determinados cursos de ação. Quando a preferência por um determinado resultado está claramente conectada com a preferência por um determinado curso de ação que leva a esse resultado as preferências podem ser suficientes para subsidiar a tomada de decisão. Porém, o raciocínio a partir da identidade funciona também quando não há vínculo causal entre escolha e consequência, , ou quando o empreendedor se sente apaixonadamente atraído por um determinado curso de ação mesmo sem ter a menor ideia se ele levará ou não a resultados desejáveis.

Quadro 5 – **Quem são: Serviços tem identidade Própria.**

<b>Empreendedores(a)</b>	<b>Falas</b>
Marcos	“Meu diferencial era investir num espaço que privilegiasse a produção de música autoral e preferencialmente paraibana. ”
Roberto	“Pensei no meu negócio como um espaço exclusivamente voltado para a música paraibana, música instrumental, Saraus, lançamentos de livros e outras atividades correlacionadas, coisa que não existia na época na abertura do espaço. ”
Pedro	“Pensei nas possibilidades de atuação nacional mais em seguida comecei a perceber que seria interessante a penetração internacional e ate hoje busco mais conhecimento e melhores formas de entrar nesse mercado internacional. ”
Sônia	“Na época em João pessoa só existia uma escola de música que era do governo e não conseguia atender todo mundo e tinha o curso superior na UFPB. Pensei em criar uma escola que atendesse a demanda de pessoas interessadas e fui a primeira escola particular de música em João Pessoa. Até hoje atendo alunos que querem entrar para universidade. ”
Daniel	“Na região onde eu moro tem poucos estúdios com preço bom, e o diferencial do meu é a localização, ele é bem localizado. ”

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)



Dessa maneira, reforça a abordagem *effectuation*, o fato de os músicos empreendedores terem no seu negócio uma identidade própria, sendo um dos meios que ele dispõe para iniciar a sua empresa. Essa identidade passa a ser também da empresa, que será a sua identidade ou *design*, e institui o conceito que a empresa quer transmitir ao seu público e como quer comercializar o seu produto.

No Quadro 6, apresenta-se ‘O que eles conhecem’, são as experiências que eles têm no ramo que atuam e um conjunto de habilidades técnicas e emocionais complementares que parece gerar um bom equilíbrio e que acaba por definir o estilo de gestão da empresa (AÑEZ *et al*, 2016).

**Quadro 6 – O que conhecem: Experiência no Ramo.**

<b>Empreendedores(a)</b>	<b>Falas</b>
Marcos	“Tinha a experiência como músico de estúdio e uma breve experiência como estagiário em outros estúdios locais. ”
Roberto	“Experiência como gestor no tocante a área de programação cultural. ”
Pedro	“Tinha muito pouca experiência com muito esforço fui me capacitando para melhor atuação. ”
Sônia	“Sim, na área administrativa quando fui diretora da OSPB e era professora de música na UFPB. ”
Daniel	“Minha experiência era somente como usuário de estúdio para ensaiar. ”

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Apesar de não haver objetivos claros, os(a) músicos(ista) em estudo, traziam um conjunto de experiências que os permitiam visualizarem componentes básicos que deveriam estar presentes na abertura do novo negócio (AÑEZ *et al*, 2016), corroborando com a tese de Sarasvathy (2008) de que as ideias surgem largamente por meio de experiências pessoais, ao invés de esforços deliberados de busca.

O terceiro meio que o empreendedor conta antes de abrir o seu negocio é ‘Quem eles conhecem’. Na abordagem *effectuation*, há espaço para docilidade, em detrimento do oportunismo na relações (MACHADO *et al*, 2011), essa docilidade se traduz através da redes sociais que o empreendedor cria, seja para pedir sugestões ou informações de outros na hora de tomar decisões, seja para criar redes cooperativas para atrair recursos para o seu negócio.

**Quadro 7 – Quem Conhecem: Redes Sociais / Parceiros de Negócio.**

<b>Empreendedores(a)</b>	<b>Falas</b>
Marcos	“Não, a divulgação se deu espontaneamente, na medida em que os trabalhos eram concluídos e difundidos pelos próprios clientes.”
Roberto	“Meu investimento inicial foi através de parcerias. Alguns parceiros equiparam o

	espaço com o que era necessário para o funcionamento do mesmo, e outros com os produtos para a comercialização, em troca da divulgação de sua marca nos espaços do Café. A princípio a divulgação foi feita nas redes sociais, e o boca a boca ajudou a firmar esta divulgação. ”
Pedro	“Alguns ajudaram outros tentaram mais sempre busquei desenvolver independentemente. Um amigo me vendeu uma placa de áudio a um preço bem acessível”
Sônia	“Quando abri a escola não tinha essa coisa de redes sociais. Eu as vezes comprava espaço no jornal, e muitas vezes quando ia ao jornal divulgar os concertos da sinfônica eu aproveitava e falava sobre a escola também. Mas o que impulsionou mesmo foi o boca a boca. Meu marido me deu de presente também essa casa que funciona a escola. Hoje eu divulgo somente no facebbok, mas o boca a boca é fundamental. ”
Daniel	“O estúdio é na casa do meu pai, e conto com a ajuda dele e do meu irmão trabalhando para manter. Com a gente sempre funcionou o boca a boca, um músico vem ensaiar e depois passa pros colegas. Também divulgo no facebook.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Os empreendedores em estudo souberam aproveitar as parcerias criando redes sociais seja para divulgação do seu negócio, ou para aquisição de equipamentos, atraindo assim recursos para o seu projeto e a partir da inovação resultante dessa união de conhecimentos, obter lucros (SPADER, 2012). Esses acordos constituem motivos de engajamento dos possíveis stakeholders e posiciona o empreendedor como ponto de contato entre diferentes agentes (SPADER, 2012).

Em vez de evitar as surpresas, a abordagem *effectuation* supõe a transformação dos acontecimentos inesperados, ou seja, contingências, em possibilidades de novas oportunidades (Quadro 8) (MACHADO *et al*, 2011), quer dizer, transforma dificuldades em oportunidades. Na medida em que o futuro pode ser controlado, não é necessário predizê-lo (SARASVATHY, 2001).

Quadro 8 – Surpresas e Dificuldades Iniciais.

Empreendedores(a)	Falas
Marcos	“Algumas dificuldades de acesso a equipamentos e à informação técnica qualificada. Com o advento da internet e o barateamento dos sistemas de gravação digital, as dificuldades foram superadas. ”
Roberto	“Falta de dinheiro para formar um capital de giro, mas firmei parcerias com alguns fornecedores que compraram a ideia e me ajudaram a segurar o trampo. ”
Pedro	“As famosas panelinhas do mercado, enfrentei tudo isso buscando desenvolver um produto diferenciado para pode conquistar outros espaços e o respeito da profissão e da empresa. ”
Sônia	“Abrir uma escola particular onde já existiam duas escolas estatais e de graça. A escola hoje tem 26 anos ”
Daniel	“Dificuldade com infraestrutura, o estúdio é na casa de meu pai, então tem que se preocupar com a vizinhança. Tinha quer ter cuidado pra o som não incomodar, conversei com os vizinhos e hoje tenho hora pra começar e acabar. ”

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Os(a) músicos(ista) empreendedores(a) estudados, souberam transformar as dificuldades encontradas no início do negócio em aprendizagem para tocarem as suas empresas como sugere a abordagem *effectuation*, o caso de Sônia deu tão certo que ela está há 26 anos no mercado sendo referência na cidade quando se fala em escola de música, os outros também estão sabendo aproveitar as oportunidades e conseguindo transformar as surpresas em bons resultados.

A abordagem *effectuation* nos fornece elementos para compreensão da criação das empresas que fizeram parte desse estudo, principalmente sob o ponto de vista referente à identidade dos(a) empreendedores(a), seus negócios, suas redes sociais, os conhecimentos adquiridos anteriormente, somados para consolidar a empresa.

O processo de criação de empresas por músicos à luz da abordagem *Effectuation*, analisado nesse estudo, pode ser esquematicamente ilustrado através da tabela abaixo:

QUEM EU SOU?	O QUE EU SEI?	QUEM EU CONHEÇO?	EMPRESAS CRIADAS
<b>MARCOS:</b> casado, 45 anos, bacharel em música.	<b>MARCOS:</b> Músico profissional, experiência como músico de estúdio.	<b>MARCOS:</b> Amigos músicos e empresários locais.	<b>MARCOS:</b> Estúdio de gravação
<b>ROBERTO:</b> casado, 45 anos, bacharel em música.	<b>ROBERTO:</b> Músico profissional, trabalhou como gestor em órgão público sendo responsável por programação cultural e eventos.	<b>ROBERTO:</b> Amigos músicos, fornecedores e empresários locais.	<b>ROBERTO:</b> Café Bar Cultural
<b>PEDRO:</b> casado, 25 anos, graduação em Serviço Social.	<b>PEDRO:</b> Músico autodidata, experiência como músico de estúdio, produtor de grupo musical famoso.	<b>PEDRO:</b> Amigos músicos e empresários locais.	<b>PEDRO:</b> Estúdio para produção fonográfica e carreira artística
<b>SÔNIA:</b> casada, bacharel em música.	<b>SÔNIA:</b> Professora de música, gestora administrativa de orquestra sinfônica.	<b>SÔNIA:</b> Pais dos alunos das escolas de músicas estatais, admiradores do trabalho do coral e jornalistas locais.	<b>SÔNIA:</b> Escola de música
<b>DANIEL:</b> 36 anos, solteiro, 2º grau completo.	<b>DANIEL:</b> Músico autodidata, experiência como músico de estúdio	<b>DANIEL:</b> Amigos músicos.	<b>DANIEL:</b> Estúdio de ensaio.

Tabela 1: Compreensão da Criação de Empresa à Luz da Lógica Effectual  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a criação de empresas por profissionais músicos da cidade de João Pessoa, buscando verificar se eles faziam uso de processos alinhados à lógica *effectuation* quando da criação de suas empresas. Nesse processo de criação de empresas por músicos empreendedores, verificou-se que eles iniciaram o seu negócio buscando a realização pessoal e uma maneira de mudar a realidade do meio em que viviam, usando as suas experiências pessoais e detectando oportunidades de mercado existente na cidade dentro do seu ramo de negócio.

Quanto aos processos decisórios alinhados a lógica *Effectuation*, verificou-se que os músicos empreendedores analisados, em geral, não possuíam objetivos claros quando da abertura de suas empresas, não apresentavam aversão ao risco ao perder tempo dinheiro na abertura da empresa, que procuravam apresentar um serviço diferenciado com identidade própria, que contaram com parcerias para abrir o negócio e foram capazes de transformar as dificuldades em oportunidade de negócios. Com pouco planejamento, muita flexibilidade e um espírito empreendedor, foram capazes de alavancar os seus negócios.

O trabalho cumpriu o seu objetivo de verificar as evidências da lógica *Effectuation* na criação de negócios criados por músicos empreendedores na cidade de João Pessoa, unindo os temas, Empreendedorismo, Músicos que Empreendem e Abordagem *Effectuation*.

Devido à pouca literatura sobre músicos que empreendem, sugiro a realização de outras pesquisas com o mesmo tema em outras regiões do país, procurando analisar em uma outra conjuntura.

## 6 REFERÊNCIAS

AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno, *et al*, 2016. **Mulheres Empreendedoras: Razões e Dificuldades para Criação de Empresas**. Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review). v. 17, n. 3.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. IMED - Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, [S.I.], p. 25 – 38, 2014. ISSN 2359-3539. Disponível em: <<http://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/download/612/522>>. Acesso em: 31 out. 2017.

BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma Visão do Processo**. São Paulo: Thompson, 2007.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality: A Treatise on Sociology of Knowledge**. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.

CAMPOS, Claudinei José Gomes, **Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):611-4

CHERUBIN, P. F. **A Incerteza no Processo de Tomada de Decisões em Ambientes de Alta Turbulência Tecnológica: O Caso da Indústria de Softwares**. Revista Spei, 2012. 3(1), 39-47.

CÔRTEZ, Mauro Rocha et al. **O Músico Empreendedor: Novas Possibilidades de Atuação e Novas Necessidades de Formação Profissional em Música**. VI EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo, Recife/PE, p. 1 – 9, abr. 2010. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/?page\\_id=310](http://www.anegepe.org.br/?page_id=310)>. Acesso em: 27 out. 2017. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2010. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERREIRA, Felipe Leal Alves; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. **Empreendedorismo e o processo de criação de uma nova organização**. Revista ReGePe, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 70-93, abr. 2014. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/12/87>>. Acesso em: 31 out. 2017. Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v3i2.128>.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

FIORIN, Márcia Meira Berti; MELLO, Cristiane Marques de; MACHADO, Hilka Vier. **Empreendedorismo e Inovação: Análise dos Índices de Inovação dos Empreendimentos Brasileiros com Base os Relatórios do Gem de 2006, 2007 e 2008**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 411-423, set./dez. 2010.

GARTNER, W. B. A. **Conceptual Framework for Describing The Phenomenon of New Venture Creation**. Academy of Management Review, v.10, n.4, p. 696-706, 1985.

GEM [GLOBALENTREPRENEURSHIPMONITOR]. Empreendedorismo no Brasil: 2009.  
GEM [GLOBALENTREPRENEURSHIPMONITOR]. Empreendedorismo no Brasil: 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa / [organizado por]**; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIDDENS, A. A. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Almiralva Ferraz; LIMA, Juvêncio Braga de; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. **Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas**. Revista Alcance - Revista Científica do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, [S.I.]. v.20, n.2, p. 203 – 220, abr./jun. 2013. ISSN: 1983-716X. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3796>>. Acesso em: 30 out. 2017.

GONÇALVES, H. A. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GONZÁLEZ, Juan Miguel Rosa; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno; MACHADO, Hilka Vier. **Raciocínio Effectual e Raciocínio Causal na Criação de Novos Negócios: Um Estudo de Caso**. Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, São Paulo, v.10, n.2, p. 140-158, mai./ago. 2011.

HOSELITZ, Bert F. WEISSKOPP, Walter A. **The psychological approach of the social sciences**. The American Journal of Economist and Sociology. Outubro de 1952. Pg 1-2.

JULIEN, P. **Empreendedorismo Regional e a Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva: 2010.

LANDSTROM, H.; BENNER, M. **Entrepreneurship Research: a History of Scholarly Migration**. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. (org). **Historical Foundations of Entrepreneurship Research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing. p. 15-45, 2010.

LEVINTON, Sabrina Giselle; HOFMANN, Laiza Fernanda dos Santos. **A Percepção da Lógica da Effectual na Construção de Empresas de Economia Criativa**. Caderno de Administração, v.21, n.2, p. 30 – 42, 2013. ISSN 1516-1803. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/22809>>. Acesso em: 30 out. 2017.

MACHADO, H. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C. M. **O Processo de Criação de Empresas por Mulheres**. RAE-eletrônica, v.2, n.2, jul./dez. 2003.

MARKOVA, Gergana., PERRY, John T., CHANDLER, Gaylen N. **Entrepreneurial Effectiveness: a Review and Suggestions for Future Research**. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol 36, Issue 4, pp. 837-86, 2011.

MARTINS, R. A.; MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. **Guia para Elaboração de Monografia e TCC em Engenharia de Produção**. São Paulo: Atlas, 2014.

**Música Tocando Negócios: Saiba como Empreender no Setor Musical**. SEBRAE. Seerviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/musica-tocando-negocios-saiba-como-empreender-no-setor-musical,6b88224bd1441510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 out. 2017.

NETO, Alexandre Rabelo; SILVA, Alandey Severo Leite; SOUSA, Antonia Márcia Rodrigues de. **O Perfil Empreendedor no Mercado de Música Independente**. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.6, n.1, 2016.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, Uso e Possibilidades**. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, nº 3

OLIVEIRA, Marcio Pizzi de; SCAVARDA, Annibal. **A Economia da Dádiva da Música: A Cadeia Produtiva da Co-Criação**. SIMPOI - XX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. [S.I.], p. 1 – 11, 2017. ISSN: 1518-6539. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2017/artigos/E2017\\_T00216\\_PCN04370.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2017/artigos/E2017_T00216_PCN04370.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2017.

PELISSARI, Anderson S Soncini; SOUZA, Juliana Barreto; GONZALEZ, Inayara Valéria de Freitas Pedroso; SOUZA, Susane Petinelli; MARGOTO, Julia Bellia. **Empreendedorismo: Fatores de Sucesso e Insucesso de Micro e Pequenas Empresas**. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET), 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: 2011. Disponível em: <<http://cont.aedb.br/seget/artigos11/1143.pdf>>. Acesso em 31 out. 2017.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. **Empreendedorismo e estratégia sob a ótica da lógica Effectuation**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 12, n. 2, p. 228-249, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16912/empreendedorismo-e-estrategia-sob-a-otica-da-logica-effectuation/i/pt-br>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

PELOGIO, Emanuely Alves *et al.* **Criação de Empresas à Luz do Modelo de Decisão Effectuation: Um Estudo com Mulheres Empreendedoras de um Município do Nordeste Brasileiro**. REA UFSM - Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, [S.I.], v. 9, n. 4. p. 644-663, set. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/13104>>. Acesso em: 02 out. 2017. Doi: 10.5902/19834659 13104.

PELOGIO, Emanuely Alves; ROCHA, Luiz Célio Souza. **Modelo de Decisão Effectuation: Uma Alternativa para o Estudo da Criação de Novos Negócios**. HOLOS, [S.I.], v. 8, p. 211-224, maio 2017. ISSN 1807-1600. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3140>>. Acesso em: 03 nov. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.15628/holos.2016.3140>.

PERRY, John T.; CHANDLER, GAYLEN N.; MARKOVA, Gergana. **Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research**. July, 2012 837 DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x. Pesquisa em administração, São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: Métodos, Avaliação e Utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

READ, S. *et al.* **Marketing Under Uncertainty: The Logical and Effectual Approach.** Journal of Marketing, v. 73, n. 3, p. 1-18, maio. 2009.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing Cultural e Financiamento da Cultura: Teoria e Prática em um Estudo Internacional Comparado.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

REQUIÃO, Luciana. **A morte (ou quase morte) do músico como um trabalhador autônomo e a ode ao empreendedorismo.** Disponível em: <<http://www.niepmarx.blog.br/MM2017/anais2017/MC24/mc242.pdf>>. Acesso em 03 nov. 2017.

SALAZAR, Leonardo Santos. **Música Ltda: o negócio da música para empreendedores** – 2.ed. Revista e ampliada. Recife: Sebrae-PE, 2015. 300 p. 1 – 304, 2015. ISBN 978-85-88135-61-1. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Livro%20musica%20lt-da\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Livro%20musica%20lt-da_web.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2017.

SALAZAR, **Música Ltda**, disponível em: <<http://www.musicaltda.com.br/2011/08/77-ao-ano-e-a-taxa-de-crescimento-do-setor-de-producao-musical-cnae-9001-902-no-brasil/>>. Acesso em: 30 out. 2017.

SARASVATHY, S. D. **Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency.** Academy of Management Review, v. 26, n° 2, April, 2001, p. 243-288, 2001a.

SARASVATHY, S. D. **Effectual Reasoning in Entrepreneurial Decision Making: Existence and Bounds. Best Paper Proceedings,** Academy of Management. Washington, p. 3-8, 2001b.

SARASVATHY, S. D. **What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?** School of Business, University of Washington, p.1-9, jun. 2001c.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: Elements of Intrepreneurial Expertise.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 2012.

SARASVATHY, SD; DEW, N. (2005). **Entrepreneurial Logic for a Technology of Insanity.** Scandinavian Journal of Management, v. 21, p. 385-406. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development.** Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Ciclos Económicos: Análisis Teórico Histórico y Estadístico del Proceso Capitalista.** Zaragoza: Prensas Universitárias de Zaragoza, 2002.

SHANE, S. A.; VANKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** Academy of Management Review, v. 25, p. 217-226, 2000.



SPADER, Vinicius. **Evidências do Uso de *Effectuation* na Criação de Novos Negócios: Um Estudo de caso.** Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2012.

VERGA, Everton; SILVA, Luiz Fernando Soares da,. **Empreendedorismo: Evolução Histórica, Definições e Abordagens.** REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, [S.I.], p. 3 – 30, 2014. ISSN 2316-2058. 3. . 10.14211/regepe33161. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/276348053\\_EMPREENDEDORISMO\\_EVOLUCAO\\_HISTORICA\\_DEFINICOES\\_E\\_ABORDAGENS](https://www.researchgate.net/publication/276348053_EMPREENDEDORISMO_EVOLUCAO_HISTORICA_DEFINICOES_E_ABORDAGENS)>. Acesso em: 31 out. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5 Ed São Paulo: Atlas, 2004.

WIKSTRÖM, P. **A Typology of Music Distribution Models.** *International Journal of Music Business Research*, 2012. 1(1), 14.

WINTER, C. **How Media Prosumers Contribute to Social Innovation in Today's new Networked Music Culture and Economy.** *International Journal of Music Business Research*, 2012. 1(2), 46–73.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. **Quem é empreendedor? As Implicações de Três Revoluções Tecnológicas na Construção do termo Empreendedor .** RAM - Revista de Administração Mackenzie, Universidade Presbiteriana Mackenzie, [S.I.], v.9, n.8, p. 135 -150, nov./dez. 2008. ISBN 1678-6971. Disponível em: <[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44798608/Who\\_is\\_the\\_entrepreneur\\_The\\_implications20160416-25506-rz2h20.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510923555&Signature=E51CeSaXEM1%2BD93A1QvFAOsBiSg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DWho\\_is\\_the\\_entrepreneur\\_The\\_implications.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44798608/Who_is_the_entrepreneur_The_implications20160416-25506-rz2h20.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510923555&Signature=E51CeSaXEM1%2BD93A1QvFAOsBiSg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DWho_is_the_entrepreneur_The_implications.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2017.